



ANÁLISIS DE GÉNERO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS. UN ESTUDIO DE CASO

MSc. Iliana Cervantes Alonso.

(ilianac@ehtc.co.cu)

MSc. Gretel González Martínez

(gretel@ehtc.co.cu)

Escuela de Hotelería y Turismo Camagüey. Formatur.
Ave. Mónaco. Rpto Julio A. Mella. Camagüey. Cuba

Resumen:

Tomando como base la información obtenida del diagnóstico de las competencias directivas de los cuadros realizado en el nivel central de dos empresas hoteleras se realizó este estudio con el objetivo de valorar las dimensiones sociopsico competencias directivas lógicas que caracterizan a las mujeres que se desempeñan en cargos directivos a este nivel. Se emplearon las técnicas de análisis documental y estudio de casos, se procesó la información mediante estadística descriptiva y se realizó la interpretación y valoración de la misma. Se concluye que el 39.3 % de los cuadros de ambas empresas son mujeres, las que en su mayoría están en la quinta década de la vida, son blancas, de nivel superior, casadas, con formación profesional económica y dirigen en esa área. Las competencias de eficacia personal alcanzan un alto grado de desarrollo en la mayoría de las dirigentes y las competencias orientadas a resultados y a las relaciones se encuentran entre los niveles alto-medio de desarrollo. Se brindan recomendaciones en consecuencia.

Palabras claves: mujer directiva, competencias directivas, evaluación potencial directivo

Gender analysis of management competencies. A case study.

Abstract:

This study is based on the information obtained from the diagnostic of management competencies of leaders, made at the central level of two hotels companies, with the object to assess the socio-psychological dimensions that characterize the women who working in leadership positions at this level. It was used document analysis techniques and case studies, the information is processed using descriptive statistics and the interpretation and evaluation of it was performed. It is concluded that the 39.3 % of managers of both companies are women, who are in her fifth decade of life, they are upper-level graduates, married, with economic training and they are working in that area. The competences of personal effectiveness reach a high degree of development in most of the women managers and that the results-oriented competences and to competences about relationships are among high or medio degree of development. It provides recommendations accordingly.

Key words: woman manager, management competencies, management potential assessment

Introducción:

A pesar de la voluntad política existente en Cuba que promueve la igualdad de derechos de la mujer, lo que está refrendado en la legislación que estimula y reconoce como necesaria su incorporación a tareas de dirección, y que la presencia femenina en el ámbito de la toma de decisiones creció un 13,5 % en la última década hasta llegar al 46 % en la categoría de dirigentes en el sector estatal civil (Más, 2013), aún se manifiesta la llamada “segregación vertical de las mujeres” (Echevarría y Lara, 2012), por tanto, se sigue considerando insuficiente el ascenso de mujeres a cargos directivos, por lo que la I Conferencia Nacional del PCC en su objetivo 75 reafirma la aspiración de lograr un incremento progresivo y sostenido en la promoción de mujeres, a partir de sus méritos, resultados y cualidades personales. (PCC, 2012)

En el sector del turismo, específicamente en el área hotelera se desempeñan un gran número de trabajadoras, pero no se refleja en igual proporción su incorporación a cargos de dirección. Como parte del proceso de perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros, en dicho organismo se llevó a cabo el diagnóstico de las competencias directivas de los cuadros de las empresas turísticas, lo que ha permitido determinar el nivel de desarrollo individual alcanzado en la actividad de dirección, identificando sus fortalezas y debilidades, así como posibles áreas de mejora en su actual desempeño y pronosticar sus posibilidades de transitar o no a cargos de mayor responsabilidad, al tiempo que propició un espacio de autorreflexión, orientación y apoyo. A partir de los resultados del diagnóstico de las competencias directivas de los cuadros se realizó este trabajo en interés de contribuir a consolidar el trabajo que desarrollan las mujeres directivas de dos de los grupos hoteleros existentes en el país.

El diagnóstico de competencias directivas se basa en dos referentes teórico-metodológicos: la gestión del potencial humano en las organizaciones y el enfoque de competencias laborales. Las autoras siguen los postulados de Díaz (2004), en el entendimiento de que la filosofía del desarrollo del potencial humano en las organizaciones enfoca la relación individuo-trabajo-organización, propiciando la realización de las personas en el trabajo a través del cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta concepción valora a la organización y sus miembros como sujetos de aprendizaje y desarrollo permanentes, con intencionalidades particulares y proyectos laborales conjuntos, mediante la Identificación y evaluación de las competencias profesionales de las personas en el trabajo, para determinar sus posibilidades de desarrollo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. Con relación al enfoque de competencias se tienen en cuenta elementos básicos enunciados por diferentes autores (Cuesta, 2001; Díaz, 2004; Fernández, 2009; Guach, 2000; Mertens, 1996; Rodríguez, 1999), de que las competencias:

- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- No son formaciones psicológicas o “cosas” estáticas, inamovibles, con las que se nace, se forman a determinada edad o no se tienen.
- Se pueden analizar en dos planos de desarrollo: Interpsicológico (social, de interacción y comunicación) Intrapsicológico (psico-individual)
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.
- Son medibles, reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Se adquieren no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- a través de la experiencia práctica, en situaciones concretas de trabajo.
- Para lograr desarrollarlas, no basta con que el individuo conozca hasta dónde puede llegar, sino que sepa cómo y en ello juega un papel decisivo el jefe y la organización.

El estudio del potencial directivo en el Mintur utilizó la definición de las competencias directivas para los cargos de dirección del organismo, que quedaron aprobadas en el Diccionario de Competencias Directivas (Mintur, 2011), del que se muestra un extracto en el anexo 1.

El objetivo del trabajo es: Valorar dimensiones sociopsicológicas que caracterizan a mujeres que desempeñan cargos directivos en dos empresas hoteleras.

Desarrollo:

Este estudio se realizó en dos empresas hoteleras (empresa I y empresa II a los efectos de este trabajo), con una muestra conformada por 24 mujeres directivas. Para la obtención de la información y el análisis de dimensiones sociopsicológicas que caracterizan a mujeres que desempeñan cargos directivos se empleó el Análisis documental de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas para el diagnóstico de cuadros, estas fueron:

- Revisión de los expedientes de cuadros (trayectoria laboral, formativa y social; resultado de las evaluaciones, reconocimientos obtenidos, etc)
- Entrevistas individuales (retest y retroalimentación).
- Pruebas psicológicas.
- Evaluación de 360° (autoevaluación, evaluación del jefe, evaluación de homólogos y evaluación de colaboradores).

Y el estudio de casos, a partir de la revisión de los informes psicológicos de cada sujeto. Se analizó, en primer lugar, el perfil biográfico de las directivas (grupo etáreo, nivel de educacional, perfil de graduación, estado civil, nivel de dirección y áreas ocupacionales que desempeñan); así como el nivel de desarrollo alcanzado en cada una de las competencias directivas estudiadas: competencias de eficacia personal, competencias orientadas a resultados y competencias orientadas a las relaciones. Se empleó estadística descriptiva para procesar los resultados, los que se presentan en tablas y son analizados para arribar a conclusiones y propuestas.

Los resultados obtenidos son:

- Representación de la mujer en cargos directivos: la presencia de mujeres en el nivel central de las empresas estudiadas alcanza el 39.3%, cifra por debajo de la proporción de mujeres en ambos grupos empresariales en todo el país.

Tabla 1: Composición por sexo en cargos directivos.

Empresa hotelera	Femenino		Masculino	
	Cantidad	%	Cantidad	%
I	14	35	26	65
II	10	47.6	11	52.3

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

I. Perfil Biográfico:

- Edad:

Más de la mitad de las mujeres que se encuentran dirigiendo a este nivel están en la década de 40 a 49, lo que se considera favorable, pues se requiere acumular experiencia de dirección para llegar al mismo. Esto también está asociado a que en esta etapa de la vida generalmente los hijos han terminado la edad escolar, se encuentran en la adolescencia o juventud, por lo que han ganado un nivel de independencia que permite que la madre asuma mayores responsabilidades laborales, con la correspondiente extensión de la jornada laboral. Este resultado difiere de estudios en otros contextos como España y reino Unido, donde las mujeres directivas son en su mayoría jóvenes con menos de 40 años. (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000)

Tabla 2: Composición por grupos etáreos

Grupos etáreos	Cantidad	%
30 a 39	1	4.1
40 a 49	14	58.3
50 a 59	6	25
60 a 69	3	12.5
Total	24	100

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

- Nivel Escolar:

Es muy alto el nivel de escolarización de la muestra, lo que se comportó de manera similar en el otro sexo, pues constituye una manifestación de los resultados de la obra educativa de la Revolución, que ha permitido que progresivamente las personas que se dedican a labores gerenciales posean elevados grados de instrucción. Sin embargo, solo 2 mujeres han realizado estudios para alcanzar una titulación académica de postgrado vinculada a su área de actuación, a pesar de las amplias facilidades que las instituciones educativas han brindado en los últimos años. Esto tiene que ver con la alta carga que representa para la mujer el asumir estas tareas directivas, atender la familia y los hijos y además estudiar. Esta característica también es diferente a los estudios de otros contextos ya referidos (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000), donde las mujeres que desempeñan roles directivos han realizado variados estudios postgraduados, valorándose que en relación con los hombres están sobrecalificadas, pero solo así logran ser promovidas a cargos directivos. Esta diferencia pudiera explicarse por la existencia de políticas de empoderamiento en nuestro país.

Tabla 3: Composición por nivel educacional

Nivel Escolar	Cantidad	%
M. Superior	1	4.1
Superior	23	95.8
Postgraduado	2	8.3

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

- Formación profesional:

Se observa que predominan las compañeras que provienen de un perfil de formación en especialidades económicas, lo que evidentemente se relaciona con la preparación que aportan estas carreras para la gestión empresarial. Sin embargo, esta tendencia es diferente en el caso de los hombres donde prima la formación en carreras técnicas.

Tabla 4: Composición por perfil de graduación

Perfil de graduación	cantidad	%
Humanísticas	6	25
Técnicas	4	16.6
Económicas	14	58.3
Total	24	100

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

- Estado civil:

Aunque predomina el estado civil casada, es significativo que las compañeras en su gran mayoría, cuando hacen alusión al apoyo familiar que poseen para poder desempeñar sus responsabilidades se refieren fundamentalmente a los padres y no a la pareja, aspecto diametralmente opuesto en el caso de los hombres que siempre reconocen el papel de su compañera en la retaguardia del hogar. Esto es, sin dudas, manifestación de la cultura patriarcal que aún existe en nuestra sociedad: para que la mujer pueda tener un elevado protagonismo social requiere del sostén de padres, hermanas y hasta amigas; sin embargo, los hombres siempre encuentran el respaldo de la esposa. Como se ha documentado las mujeres continúan llevando las principales cargas familiares y domésticas, tan difíciles de conciliar con la vida profesional (Alvarez, 1998) y aún cuando se compartan las tareas, la responsabilidad total sigue recayendo en ellas. (García, 2009)

Con relación a la composición de la familia solo dos compañeras tienen hijos en edad escolar. Fue recurrente en este análisis el planteamiento de las mujeres sobre la “falta de tiempo” para dedicar a los hijos, vivencia costosa que ha sido descrita en otros estudios realizados en nuestro país referidos por Alvarez (1998), y que algunas pueden llegar a tener “sentimientos de culpa” (García, 2009)

Tabla 5: Composición por estado civil

Estado civil	cantidad	%
Casada	14	58.3
Soltera	10	41.6
Total	24	100

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

- Nivel de dirección:

Aunque todas las féminas de la muestra dirigen al más alto nivel de la estructura organizacional de las empresas estudiadas, resulta oportuno analizar qué tipos de cargos son los que ocupan. Como se puede apreciar solo 4 han llegado a ser vicepresidentas, la mayor parte se desempeña en las diferentes direcciones especializadas. En el caso de las empresas mixtas llama la atención que solo una compañera ocupa el cargo de mayor responsabilidad. Esto se ha explicado por otros autores que plantean que en la pirámide de las responsabilidades el acceso a los más altos niveles disminuye proporcionalmente en relación a la mayor jerarquía (Caram, 2005)

Tabla 6: Composición por nivel de dirección

Nivel dirección	cantidad	%
Presidencia	0	0
V. Presidencia	4	16.6
Dirección	11	45.8
E. Mixtas	9	37.5
Total	24	100

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

- Áreas ocupacionales:

De igual forma, la mayor parte de ellas dirigen el área económica, en segundo lugar los procesos de apoyo (RRHH, Jurídico, Servicios Técnicos, Informática y Administrativos), solo el 16.6 % dirige en las áreas operacionales (las que son reservadas en la mayor parte de los casos a los hombres) y el 12.5 % el área comercial. En sondeo realizado por GECYT a 53 directivas cubanas coincide que las áreas dominadas por mujeres son recursos humanos y contabilidad (referido por Más, 2013).

Tabla 7: Distribución por áreas ocupacionales

Áreas ocupacionales	cantidad	%
Explotación	4	16.6
Economía	10	41.6
Comercial	3	12.5
GRH	2	8.3
SSTT	1	4.1
Jurídico	2	8.3
Informática	1	4.1
Administrativa	1	4.1
Total	24	100

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

II. Desarrollo de competencias directivas:

- Competencias de eficacia personal

- Autovaloración: la mayoría de las compañeras valora adecuadamente sus fortalezas y debilidades, dimensión crucial para el desarrollo de cualquier ser humano, solo teniendo una autoestima elevada se puede tener un desempeño exitoso en cualquier ámbito, llevar adelante las acciones que permitan alcanzar las aspiraciones personales y profesionales, y en general, una vida plena. Este es uno de los elementos de partida que hacen que la mujer luche por alcanzar altas metas desde el punto de vista personal, profesional y social, pasando por encima de los prejuicios y obstáculos que aún subsisten. Dos compañeras manifestaron una autovaloración inadecuada por exceso y una por defecto, lo que constituye un aspecto a tener en cuenta en sus planes de desarrollo.
- Autodesarrollo: prima en la mayor parte de la muestra una disposición a superarse continuamente, a asimilar nuevos conocimientos y dominar herramientas que le permitan perfeccionar su desempeño, y al mismo tiempo hay una preocupación por el crecimiento personal, por el desarrollo de cualidades que las hagan mejores seres humanos.

- Autorregulación: el 41.6 % de las compañeras tienen un nivel medio de desarrollo del autocontrol, el 37.5 % un nivel alto y el 20.8 % nivel bajo; esto tiene que ver con los mecanismos de autorregulación aprendidos en la historia de vida de cada una, lo que pudiera ser reforzado por el paradigma que existe de aceptación de estos modos de reaccionar en los jefes y las presiones a las que se ven sometidas en este nivel de dirección.
- Automotivación: casi todas las directivas analizadas han desarrollado una motivación de logro, es decir, están orientadas a luchar de modo persistente por las metas que se plantean a sí mismas, suelen ser perseverantes y optimistas. Esta dimensión tiene un papel importante en el desempeño directivo, pues cualquier dirigente debe ser capaz de mantener un alto nivel de actividad aún en condiciones desfavorables y sin necesitar estímulo de agentes externos.
- Integridad: la totalidad de las mujeres de este nivel han desarrollado altos valores éticos, se caracterizan por ser muy disciplinadas, responsables, leales y comprometidas.
- Creatividad: la mayoría de las compañeras posee un desarrollo alto de la creatividad, dimensión importante a este nivel de dirección, aunque no siempre se ve estimulada en la práctica por el alto grado de centralización que aún prevalece.

Es conveniente destacar que el desarrollo de estas competencias de eficacia personal en la mayor parte de las mujeres del estudio se considera positivo, atendiendo a las demandas de los cargos que ocupan actualmente. Resaltan como las competencias que requieren ser fortalecidas la autorregulación y en menor medida la creatividad.

Tabla 8: Nivel de desarrollo de Competencias de eficacia personal en %:

Competencias	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Autovaloración	87.5	8.3	4.1
Autodesarrollo	87.5	12.5	0
Autorregulación	37.5	41.6	20.8
Automotivación	83.3	8.3	8.3
Integridad	100	0	0
Creatividad	79.1	20.8	0

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

- Competencias Orientadas a resultados:

- Gestión estratégica: más de la mitad poseen capacidad para planificar, organizar y controlar a nivel estratégico y un 41.6 % deben desarrollarlo aún, lo que se valora asociado a menor tiempo de desempeño en este nivel de dirección. Con relación al compromiso con la organización fue una de las dimensiones que mayor nivel de desarrollo ha alcanzado, lo que se comporta igual en el caso de los hombres. La visión de futuro mostró menor nivel de desarrollo, pues prima en muchos casos la orientación al presente, a resolver los problemas inmediatos, en detrimento de la orientación al largo plazo, esto no solo está relacionado con las características personalológicas de los cuadros, sino que ha sido estimulado por la práctica organizacional y el entorno.
- Visión de negocio: las dos terceras partes de las compañeras dominan el negocio, aunque se señalaron necesidades específicas de perfeccionamiento. La dimensión proactividad es una de las más afectadas, al revelarse que el 33.3 % requieren desarrollarla, es necesario promover la capacidad de anticipación, que permita actuar para asegurar el futuro de la organización.
- Orientación a resultados: relacionado con la motivación de logro ya analizada, se identificó que casi la totalidad de las dirigentes están orientadas a resultados, establecen mecanismos para aprovechar al máximo el tiempo y asegurar la eficacia de las operaciones. En las reflexiones sobre este aspecto se marcó la diferencia también con los dirigentes hombres, pues ellas hacen

frecuente alusión a la necesidad de tener mayor tiempo para dedicar a los hijos, el apoyo a los padres (en muchos casos de avanzada edad), la familia en sentido general; lo que es referido por muy pocos hombres.

- Orientación al cliente: prima en la mayor parte de las mujeres el conocimiento de los clientes, de sus necesidades, la atención a los detalles y la disposición de servicio.
- Manejo del cambio: el 41.6 % de la muestra evidencia flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para gestionar los cambios. La otra parte requiere desarrollar flexibilidad para entender la diferencia y asimilar lo nuevo. Es importante prestar especial atención a esta competencia en el momento presente de actualización del modelo económico en el país, en que los directivos deben asumir y liderar el cambio.
- Toma de decisiones: el 54.1 % de las directivas posee autoridad en la toma de decisiones y son capaces de actuar de modo independiente y autónomo. Enfrentan los problemas de forma enérgica, asumiendo riesgos y responsabilidad. Más del 45 % requiere desarrollar autonomía.

Tabla 9: Nivel de desarrollo de Competencias orientadas a resultados en %.

Competencias	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Gestión estratégica	58.3	41.6	0
Visión de negocio	66.6	33.3	0
Orientación a resultados	91.6	8.3	0
Orientación al cliente	87.5	12.5	0
Manejo del cambio	41.6	54.1	4.1
Toma de decisiones	54.1	45.8	0

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

Resumiendo el análisis de este grupo de competencias, se puede notar que están más desarrolladas las competencias orientación a resultados y orientación al cliente. Por el contrario se revelan carencias en las competencias de manejo del cambio (con énfasis en la dimensión flexibilidad), toma de decisiones (fomentando fundamentalmente autonomía), gestión estratégica (enfaticando en la visión de futuro) y visión de negocio (con énfasis en la dimensión proactividad).

- Competencias Orientadas a las relaciones:

- Comunicación: el 58.3 % de las dirigentes poseen alto nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas, se caracterizan por tener gran capacidad de escucha, ser empáticas y persuasivas. Estos rasgos se constituyen en herramientas muy significativas para la conducción de grupos de trabajo y son vitales para la creación de un ambiente de trabajo armonioso y positivo, por ello la necesidad de que se realicen acciones desarrolladoras para el resto de las compañeras.
- Trabajo en equipo: el 70.8 % de las mujeres tiene habilidades para trabajar en equipos y conducirlos al logro de metas conjuntas.
- Negociación: casi las dos terceras partes ha desarrollado habilidades para la negociación. Esta dimensión se relaciona con las habilidades comunicativas y flexibilidad ya referidas.
- Dirección y desarrollo de personas: la mayor parte de las diagnosticadas poseen capacidad para dirigir personas, suelen diferenciar las características de sus subordinados y establecer mecanismos de gestión del desempeño en consecuencia con estas, buscan vías para estimular el desarrollo de las potencialidades de los colaboradores. Resultó frecuente que la dimensión

Delegación no tuviera el nivel de desarrollo necesario, pues para garantizar la calidad del resultado tienden a recargarse de tareas que pudieran realizar otros. Se encontró similitud con el estudio reportado por García (2009), al plantearse que para ejercer la delegación tienen en cuenta las competencias de los colaboradores y las diferencias individuales.

- Red de relaciones: la mayoría posee una amplia red de relaciones y las emplean adecuadamente en función de obtener las metas organizacionales.

Como se observa en la tabla 10, las directivas de la muestra poseen niveles altos y medios de desarrollo de estas competencias que aseguran una adecuada relación con colaboradores, jefes y colegas en el ambiente de trabajo. Las principales debilidades están relacionadas con la necesidad de desarrollar la asertividad en la comunicación, el dominio de la intermediación y las técnicas de negociación y trabajo en equipo; aspectos todos susceptibles de mejora mediante la realización de acciones formativas.

Tabla 10: Nivel de desarrollo de Competencias Orientadas a las relaciones en %:

Competencias	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Comunicación	58.3	33.3	8.3
Trabajo en equipo	70.8	25	4.1
Negociación	62.5	33.3	4.1
Dirección y desarrollo de otros	87.5	12.5	0
Red de relaciones	83.3	16	0

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

En general, al realizar el análisis integral del cuadro para determinar el grado de desarrollo que posee la persona en relación con las exigencias del cargo que ocupa en el momento del diagnóstico (nivel de desarrollo actual) se estimó que la tercera parte de las directivas poseen un nivel alto de desarrollo y poco más de la mitad posee un desarrollo medio, lo que permite esperar que están en condiciones de realizar contribuciones significativas al logro de las metas organizacionales.

Tabla 11: Estimación sobre el Nivel de desarrollo actual en %

Empresa hotelera	Nivel de Desarrollo Actual		
	Alto	Medio	Bajo
I	42,9	50	7,1
II	20	70	10
Total	33,3	58,3	8,3

Fuente: Informes de resultados proceso diagnóstico de competencias directivas.

Conclusiones y recomendaciones:

- El 39.3 % de los directivos del nivel central de las empresas hoteleras analizadas son mujeres, predominando las compañeras de la quinta década de la vida, graduadas de nivel superior, casadas, con formación profesional económica y que dirigen en esta área.
- El desarrollo de las competencias de eficacia personal es alto en la mayor parte de las mujeres del estudio y es la Autorregulación la competencia que más requiere perfeccionamiento.
- Las competencias orientadas al resultado poseen un desarrollo entre alto y medio, y se revela la necesidad de desarrollar las competencias de Manejo del cambio, Toma de decisiones, Gestión estratégica y Visión de negocio.

- Las competencias orientadas a las relaciones están desarrolladas en niveles altos y medios, y se debe prestar especial atención a la mejora de la Comunicación y la Negociación.
- La mayor parte de las directivas poseen un nivel de desarrollo actual entre medio y alto, lo que habla a favor de la contribución que pueden hacer a los resultados globales de las organizaciones.

Por tanto se realizan las siguientes propuestas:

- Introducir el enfoque de género en los análisis de la actividad directiva en las empresas hoteleras estudiadas, propiciando espacios para la reflexión y el debate del rol de la mujer directiva, teniendo en cuenta las características sociopsicológicas descritas, de forma que contribuya a su orientación y desarrollo personal.
- Incluir en los planes de preparación y superación de estas compañeras acciones formativas para cubrir las carencias identificadas.
- Realizar estudios a largo plazo para monitorear el desarrollo de las competencias directivas en este grupo.
- Identificar mujeres jóvenes con potencialidades para dirigir en los colectivos laborales de estas empresas hoteleras, con vistas a mejorar la composición de género en los cuadros y la reserva.

Referencias:

- Alvarez, M. (1998) Mujer y poder en Cuba. *Revista Temas*, 14: 13-25.
- Barberá, E; Sarrió, M; Ramos, A. (2000). *Mujeres directivas. Promoción profesional en España y el Reino Unido*. Recuperado de <http://books.google.com.cu>
- Carám, T. (2001) Un estudio sobre el empoderamiento femenino en Cuba. *Ciencias Sociales* 90-91, IV-2000/I-2001, 43-63.
- Carám, T. (2005) El empoderamiento de las mujeres cubanas. *Revista mujeres*.
<http://www.mujeres.co.cu>
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.
- Díaz, M. (2004): *La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana.
- Echevarría, D; Lara, T. (2012). *Las mujeres: reservas potenciales e invisibles de productividad*. Recuperado de <http://www.ceec.uh.cu>
- Fernández, E. (2009). El discurso de la formación basada en competencias profesionales. Un análisis crítico de la formación inicial de profesionales en la Educación Superior. *REIFOP*, 12(1):151-160. Recuperado de <http://www.aufop.com>
- García, M. (2009). Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS. Tesis en opción al título de máster en Desarrollo Social. Universidad de La Habana. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (FLACSO)
- Guach, J. (2000). *Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales*. Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_basada_en_competencias.pdf
- Más, S. (2013) *Cuba: De Beijing a 2012, ¿cuánto avanzan las cubanas?* Recuperado de <http://www.redsemlac.net>
- Más, S. (2013). *Cuba: ¿Techo de cristal o suelo pegajoso?*. Recuperado de <http://www.redsemlac.net>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor. [CINTERFOR. OIT]. Recuperado de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>
- MINTUR. (2011). *Diccionario de Competencias Directivas del Turismo*.
- PCC (2012) *Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Rodríguez T, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Recuperado de: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/ii.htm

Bibliografía:

- Cardona, P., Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencia directivas. *Harvard Deusto Bussines Review*. No. 89 abril-mayo 1999.
- CEPAL (2013). *Los bonos en la mira: aporte y carga para las mujeres. Informe anual 2012*. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/49307/2012-1042_OIG-ISSN_WEB.pdf

- Chiavenato, I. (2002): *Gestión del talento humano*. Bogotá. Editorial Prentice Hall.
- Chinchilla, N. (1999). *Emprendiendo en Femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fainstain, L; Perrotta, V (2011) *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Instituto Nacional de Mujeres. Uruguay.
- Sarrió, M. (2002). *La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Recuperado de <https://sites.google.com/site/infinitaconsultora/publicaciones>
- Trapote, R; Castillo, M; González, I. (2012). La evaluación del enfoque de género y el empoderamiento de las mujeres con los proyectos de desarrollo local. *Aportes, Revista de la Facultad de Economía*. XVII (45), 105-126. Recuperado de <http://www.eco.buap.mx/aportes/revista>

Anexo 1:

Cuadro 1: Extracto del Diccionario de Competencias Directivas del Mintur.

<p>Competencia: Desarrollo personal</p> <p>Definición: Búsqueda de crecimiento personal y fortalecimiento de sus capacidades, aprovechando las oportunidades de aprendizaje de su propia experiencia, controlando las emociones con estado de ánimo favorable, evitando reacciones negativas ante provocaciones o cuando se trabaja con estrés, manteniendo un alto grado de resistencia ante dichas condiciones, creando sentimientos positivos, entusiasmo hacia el trabajo, formando valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral y personal.</p> <p>Dimensiones: Conocimiento de si mismo; autorregulación de emociones, motivación, preparación, disciplina, valores y ética.</p> <p>Niveles de desarrollo:</p> <p>Grado 1: ALTO</p> <p>Comportamientos que lo caracterizan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee sólidas convicciones político-morales que se manifiestan en un comportamiento coherente en todos los ámbitos de la vida, actuando según los valores personales, aunque implique un importante costo o riesgo, diciendo las cosas, con veracidad en la información que brinda, aunque puedan molestar a los superiores, siendo un referente de comportamiento ético para los demás. • Muestra claro dominio personal y seguridad en variados contextos, afrontando las situaciones inesperadas u hostiles fuertes con eficacia y apertura, evitando manifestaciones emocionales que no contribuyan a respuestas de forma constructiva a los problemas, solucionando los problemas sin la presencia de otros cuando la situación presente elevada complejidad. • Conserva la calma y la entereza en los más variados contextos, valorando el origen de las posibles resistencias o situaciones adversas, venciendo los obstáculos, • Muestra motivación y disposición en el logro de metas y objetivos, impulsando los miembros de su colectivo en este sentido con un elevado grado de constancia y voluntad para el perfeccionamiento constante de los problemas.
<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una conexión continua entre lo que se piensa, se cree, se dice y se hace, identificando criterios de medición de la eficiencia y eficacia de su trabajo, aportando sus conocimientos al resto de su colectivo. • Emplea diferentes formas y estilos de aprendizaje (experiencias, reflexiones, oportunidades, proyectos y otros) valorando los resultados de ese proceso, desaprendiendo comportamientos adquiridos cuando no son válidos, alcanzando el nivel técnico y profesional que se requiere.
<p>Grado 2: MEDIO</p> <p>Comportamientos que lo caracterizan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee valores que hagan prevalecer el interés colectivo por encima de las motivaciones personales, expresando lo que se piensa, admitiendo públicamente los errores cometidos, dando a todos un trato equitativo • Revisa periódicamente hechos críticos en los que se ha visto envuelto (tanto éxitos como fracasos), siendo receptivo a la retroalimentación de otros, aprendiendo de sí mismo y de los

errores cometidos, manteniéndose abierto a nuevas experiencias e informaciones, reconociendo los errores, aceptando la crítica de otros.

- Asume situaciones positivas y habituales de conflicto y/o presión, mostrando seguridad y autonomía en la realización de sus actividades, logrando la efectividad correspondiente, no requiriendo de la presencia de otros cuando la situación presente cierta complejidad.
- Emplea sus conocimientos y experiencias anteriores a nuevas situaciones, aprovechando las oportunidades de su entorno, incorporando nuevas estrategias o formas de hacer las cosas bien desde la primera vez, analizando e interpretando con objetividad las situaciones y documentos.

Grado 3: BAJO

Comportamientos que lo caracterizan

- Tiene un comportamiento acorde a las normas del Código de Ética, posee prestigio profesional, siendo disciplinado, modesto y sencillo, cumplidor de las leyes y normas jurídicas.
- Mantiene control de sus emociones y ecuanimidad en situaciones complejas, aunque el clima sea desfavorable, requiriendo la presencia de otros cuando la situación presente cierta complejidad.
- Alcanza un sentido positivo de si mismo (autoestima), identificando sus fortalezas y debilidades tanto profesionales como personales y sus necesidades de aprendizaje.
- Mantiene una buena presencia personal, pulcritud y limpieza.
- Se preocupa por el aprendizaje permanente y la adquisición de nuevos conocimientos, normalmente con la ayuda de otros, esforzándose por la comprensión y asimilación de nuevos conceptos, identificando las competencias laborales para el desempeño de su trabajo, ampliando su cultura general integral

Fuente: Diccionario de Competencias Directivas del Mintur, 2011. Fernández, L; Pérez, R; Vázquez, T; López, R; González, G y Cervantes, I.